AVIS DU CONSEIL DES UNIVERSITÉS AU MINISTRE DE L'ÉDUCATION SUR LE PROGRAMME DE DOCTORAT CONJOINT EN ADMINISTRATION OFFERT PAR LES UNIVERSITÉS: CONCORDIA, MCGILL, DU QUÉBEC À MONTRÉAL ET L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES ET APPROUVÉ CONDITIONNELLEMENT EN 1975.

AVIS DU CONSEIL DES UNIVERSITÉS AU MINISTRE DE L'ÉDUCATION SUR LE PROGRAMME DE DOCTORAT CONJOINT EN ADMINISTRATION OFFERT PAR LES UNIVERSITÉS: CONCORDIA, MCGILL, DU QUÉBEC À MONTRÉAL ET L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES ET APPROUVÉ CONDITIONNELLEMENT EN 1975.

Avis no 83.6
Dépôt légal - 4e trimestre
ISSN - 0709-3985
Sainte-Foy, le 20 octobre 1983.

1. HISTORIQUE

Suite à l'étude, menée en 1972 par le Comité des programmes, sur l'implantation de programmes de doctorat en administration dans la région montréalaise, le Conseil invitait les universités concernées à se rencontrer afin de discuter l'opportunité d'un projet de doctorat conjoint.

Le Conseil recommandait en mai 1975 au Ministre de l'éducation d'autoriser l'implantation du projet présenté par les quatre universités et de soumettre le programme à une réévaluation au terme de la cinquième année de fonctionnement. En février 1982, le Comité des programmes a procédé à la formation d'un comité visiteur chargé d'évaluer le doctorat conjoint en administration. Le rapport de ce comité fut transmis au Conseil en juin 82 par le Comité des programmes, et le Conseil décidait alors de consulter les universités concernées sur les modifications proposées par le comité visiteur.

Une réponse concertée des quatre universités fut transmise au Conseil en novembre 82 sous la signature du directeur du programme conjoint.

2. LE RAPPORT DU COMITÉ VISITEUR

Le rapport du comité visiteur (annexe) recommande au Conseil de «lever le caractère expérimental rattaché au programme de doctorat conjoint en administration lors de son approbation en mai 1975», et suggère une série de modifications destinées à maintenir et augmenter la qualité du programme.

La recommandation de lever le caractère expérimental est appuyée sur la conclusion générale du comité visiteur à l'effet que le «doctorat conjoint en administration, après quelque six années d'existence, est engagé sur la voie de

la viabilité et de la qualité». Ce résultat est le fruit de la formule conjointe «qui nécessite des échanges continus entre les quatre partenaires», et le Comité conjoint du programme est «le lieu privilégié de la concertation et l'instrument par lequel peut être assuré l'uniformité et l'homogénéité du programme, tant au niveau des objectifs qu'à celui des exigences d'admission, de l'encadrement et de l'évaluation des étudiants à chacune des phases du programme».

Les modifications suggérées par le comité visiteur concernent:

- les objectifs, qui devraient mettre davantage en évidence l'aspect professionnel;
- les conditions d'admission, qui devraient être resserrées, rendues comparables d'une université à l'autre, particulièrement à l'égard des exigences relatives à la connaissance suffisante de l'anglais et du français;
- la phase I du programme, dont il faudrait diminuer la durée et dans laquelle il faudrait inclure le séminaire conjoint sur la méthodologie de la recherche;
- les phases II et III du programme, auxquelles les universités devraient accorder des nombres de crédits semblables d'une institution à l'autre et correspondants aux efforts fournis par l'étudiant;
- la recherche, qui pourrait se voir attribuer des fonds à même le budget consacré au programme;
- les ressources humaines impliquées dans le programme, dont le comité devrait publier la liste annuellement;
- l'information aux étudiants relativement aux activités du programme et aux résultats d'examens;
- la participation des étudiants aux comités de programme;
- les espaces et facilités que chacune des universités devraient assurer aux étudiants pour accomplir leurs travaux de recherches.

3. LA RECOMMANDATION DU CONSEIL

Le Conseil reçoit avec satisfaction le rapport du comité visiteur et il accepte sa conclusion générale à l'effet que «le doctorat conjoint en

administration, après quelque six années d'existence, est engagé sur la voie de la viabilité et de la qualité». Le Conseil considère que l'expérience qu'il a lui-même proposée en 1972 constitue une réussite des plus intéressantes et il fait sienne la recommandation du comité visiteur de lever le caractère expérimental rattaché au programme lors de son approbation. Cette réussite témoigne du haut degré de bonne volonté manifesté par les quatre universités concernées, et du niveau de collaboration atteint par les professeurs impliqués dans le programme. Le Conseil croit que le doctorat conjoint en administration pourra servir de modèle à d'autres expériences du même type.

Relativement aux modifications suggérées par le comité visiteur, la réponse concertée des quatre universités révèle qu'elles sont généralement prêtes à s'y conformer. Le Conseil prend note de cet engagement et désire souligner aux intéressés l'importance qu'il attache à l'uniformisation des conditions d'admission et à l'égalisation des nombres de crédits pour les différentes phases du programme, entre les quatre universités participantes.

En conséquence, le Conseil des universités recommande au Ministre de l'éducation

(de lever le caractère expérimental rattaché
(au programme de doctorat en administration
(lors de son approbation en mai 1975.

Annexe

RAPPORT DU COMITE VISITEUR CHARGE D'EVALUER LE PROGRAMME DE DOCTORAT CONJOINT EN ADMINISTRATION OFFERT DANS LA REGION MONTREALAISE.

Avril-Mai 1982

INTRODUCTION

Le présent rapport du comité visiteur chargé d'évaluer le programme de doctorat conjoint en administration offert dans la région montréalaise par l'Université Concordia, l'Université McGill, l'Université du Québec à Montréal et l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales comprend les chapitres suivants:

1. Un premier chapitre décrivant l'historique entourant le programme, le mandat confié au comité visiteur, la composition du comité, la méthodologie d'évaluation utilisée ainsi que quelques remarques générales;

2. Un second chapitre traitant de la description factuelle du programme conjoint, c'est-à-dire des objectifs, des conditions d'admission, de la structure générale du programme, éléments tels que définis dans les annuaires des quatre (4) universités concernées;

3. Un troisième chapitre abordant la question du cheminement de l'étudiant à l'intérieur du programme;

4. Un quatrième chapitre faisant état des commentaires formulés par les membres du comité visiteur tant sur l'aspect conjoint que sur la qualité du programme;

5. Un cinquième chapitre comportant la recommandation formulée par les membres du comité visiteur et les suggestions faites par ces derniers;

6. Un dernier chapitre où figurent quelques considérations particulières.

Il est important de préciser immédiatement que le comité visiteur avait pour tâche principale d'examiner l'opportunité de lever ou non le caractère expérimental rattaché à ce programme lors de son approbation par le Conseil des universités en mai 1975.

1. DESCRIPTION DE LA SITUATION

Ce premier chapitre vise essentiellement à situer la problématique entourant le programme de doctorat conjoint en administration ainsi qu'à préciser le contexte historique ayant conduit à son évaluation finale en avril 1982.

1.1 Rapport historique

A l'automne 1972, l'Université McGill soumettait au Comité conjoint des programmes un projet de nouveau programme de Ph.D. in Management. A peu près à la même époque, l'Université Sir George Williams (maintenant l'Université Concordia) présentait pour sa part au même organisme un projet de programme de doctorat professionnel en administration.

Pressentant que les besoins du Québec pour des docteurs en administration ne pouvaient être très grands et que la mise en commun des ressources humaines des différentes universités montréalaises oeuvrant dans l'enseignement et la recherche en administration permettrait au Québec de se doter d'un programme de doctorat de grande qualité, le Comité conjoint des programmes convenait alors de requérir la collaboration de trois spécialistes des sciences de l'administration afin d'évaluer d'une part, le programme soumis par l'Université McGill et d'autre part, la qualité des ressources humaines oeuvrant en administration dans les trois autres établissements universitaires de la région montréalaise.

Le rapport de ces trois experts (Messieurs Riverin, Oxenfeldt et Westfall) démontrait que le Québec aurait tout à gagner de l'implantation d'un programme conjoint de troisième cycle en administration. Afin de donner suite à cette recommandation des trois experts consultés, le Comité conjoint des programmes soumettait, à la 37e séance du Conseil des universités, une proposition à

l'effet d'encourager l'élaboration d'un programme conjoint en administration dans la région montréalaise. Cette proposition du Comité conjoint fut acceptée par le Conseil des universités.

Dès le printemps 1973, le Comité conjoint des programmes encourageait les quatre universités de la région de Montréal à se rencontrer afin de discuter entre elles de l'opportunité d'un tel projet. Après deux années de discussion, les quatre universités concernées, c'est-à-dire l'Université de Montréal, l'Université McGill, l'Université du Québec à Montréal et l'Université Concordia, déposaient chacune un dossier identique de projet de programme de doctorat conjoint en administration. Au printemps 1975, le Comité conjoint des programmes recommandait au Conseil des universités et à la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur d'autoriser l'implantation de ce programme, recommandation qui fut suivie en mai 1975 d'un avis favorable de la part du Conseil au ministre de l'Education.

Au cours de l'hiver 1978, le programme de doctorat en administration faisait l'objet d'un premier rapport d'évolution déposé par les quatre directeurs du programme de chaque établissement concerné. Des rencontres avec le coordonnateur du programme permirent alors au Comité conjoint des programmes de vérifier que les conditions imposées par le Conseil lors de l'approbation du programme avaient été respectées. En janvier 1979, le Comité conjoint des programmes, dans le cadre d'une recommandation portant sur vingt programmes d'études approuvés conditionnellement, encourageait la poursuite de cette expérience conjointe et rappelait cependant la nécessité que le programme de doctorat conjoint en administration fasse l'objet d'une réévaluation finale:

> "qu'une réévaluation doit être effectuée au terme de la cinquième année de fonctionnement du programme (1981); cette réévaluation

devra impliquer, outre la préparation d'un rapport ad hoc, lequel sera requis par le Comité conjoint des programmes, la réception d'un comité visiteur dont le mandat sera spécifié en fonction des exigences initiales posées lors de l'approbation de ce programme."

Cette recommandation du comité fut approuvée intégralement par le Conseil des universités lors de sa 101e séance tenue le 18 janvier 1979.

C'est dans le contexte qui vient d'être décrit que fut élaboré en février 1982, le mandat du comité visiteur chargé d'évaluer le programme de doctorat conjoint en administration offert dans la région montréalaise.

1.2 Description du mandat

Le comité visiteur avait pour mandat général l'évaluation de la qualité du programme de doctorat conjoint en administration ainsi que l'examen des modalités relatives au fonctionnement conjoint de ce programme.

A l'intérieur de ce mandat général, le comité visiteur devait en particulier,

- au plan du fonctionnement conjoint du programme

  . évaluer, s'il y a lieu, les modifications apportées au plan du fonctionnement conjoint;

  . proposer les modifications nécessaires à améliorer le fonctionnement conjoint du programme afin d'en augmenter davantage sa qualité et préciser si ce modèle conjoint peut être appliqué à d'autres programmes de doctorat offerts actuellement dans la région montréalaise;

. évaluer les coûts supplémentaires du programme attribuables au fonctionnement conjoint.

- au plan de la qualité du programme

. préciser si les objectifs assignés au programme ont été atteints dans une large mesure; signaler ses forces et ses faiblesses;

. déterminer l'évolution de l'équipe professorale en termes de qualification et de champ de compétence ainsi que la nature de l'encadrement offert aux étudiants et le degré de participation des professeurs appelés à oeuvrer dans le programme;

. préciser l'attraction exercée par le programme vis-à-vis de la clientèle étudiante comparativement à des programmes similaires, la qualité des thèses présentées ainsi que le cheminement des étudiants une fois leur diplôme obtenu;

. évaluer et préciser l'évolution des activités de recherche et leur pertinence en regard des objectifs du programme, mesurer l'impact du programme conjoint en regard de la stimulation de la recherche dans chacune des universités participantes.

1.3 Composition du comité visiteur

Le comité visiteur chargé de procéder à l'évaluation finale du programme de doctorat conjoint en administration était composé des membres suivants:

Messieurs Bernard Bonin, président
professeur à l'Ecole nationale d'administration publique (ENAP)
membre de la Commission de la recherche universitaire

Arthur Turner, professeur
Harvard Business School
Cambridge, Massachussetts

J.R. Brent Ritchie, vice-doyen
Faculté d'administration
Université de Calgary

Robert Volders, directeur
Direction de la Planification générale
Hydro-Québec
Membre du Conseil des universités

Claude Pinel, secrétaire
Comité conjoint des programmes

1.4 Méthodologie d'évaluation utilisée

Dans un premier temps, les quatre institutions concernées furent invitées à répondre à un questionnaire comme c'est le cas d'ailleurs pour tous les programmes d'études ayant fait l'objet d'une approbation conditionnelle. Ainsi, avant les rencontres avec le comité visiteur, les quatre établissements devaient-ils fournir des informations concernant:

- la description du programme telle qu'elle apparaît à l'annuaire;
- la description des orientations et des champs de recherche privilégiés par le programme;
- la description du fonctionnement conjoint;
- la participation effective de l'université à la réalisation du programme;
- le nombre de candidats ayant fait une demande d'admission, ayant été refusés et ayant été admis depuis l'implantation du programme;
- le nombre de diplômés et le nombre d'étudiants en rédaction de thèse;
- les emplois occupés par les diplômés;
- les sujets de thèses effectuées par les diplômés.

Ces données furent analysées par les membres du comité visiteur qui purent ainsi se faire une image assez nette de la problématique entourant le programme de doctorat conjoint en administration.

Les 1er et 2 avril 1982, les membres du comité visiteur rencontraient les principaux responsables du programme de doctorat en administration. Ces rencontres du comité ont emprunté le déroulement qui suit:

Le 1er avril 1982

8h.30 - 9h.30:	réunion préparatoire du comité visiteur;
9h.30 -10h.30:	rencontre du comité visiteur avec les vice-recteurs à l'enseignement et à la recherche ou équivalents des quatre établissements;
10h.30 -12h.30:	rencontre du comité visiteur avec le comité conjoint du programme;
14h.00 -15h.30:	rencontre du comité visiteur avec les professeurs de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales oeuvrant dans le programme;
15h.30 -18h.00:	rencontre du comité visiteur avec des étudiants inscrits ou diplômés des quatre institutions;

Le 2 avril 1982

9h.00 -11h.00:	rencontre du comité visiteur avec des professeurs de l'Université McGill oeuvrant dans le programme;
11h.00 -13h.00:	rencontre du comité visiteur avec des professeurs de l'Université Concordia oeuvrant dans le programme;
14h.30 -15h.30:	rencontre du comité visiteur avec des professeurs de l'Université du Québec à Montréal oeuvrant dans le programme;
15h.30 -16h.30:	rencontre avec le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche et le doyen des études avancées de l'Université du Québec à Montréal;

16h.30 -18h.30: réunion des membres du comité visiteur afin de s'entendre sur les recommandations à formuler.

Ces diverses rencontres ont permis aux membres du comité visiteur d'obtenir des informations assez précises aux interrogations que soulevaient les données transmises par les universités et d'identifier les principaux éléments posant un certain nombre de difficultés auxquelles les suggestions formulées au chapitre 5 cherchent à pallier.

1.5 Remarques générales

Avant de traiter de la description du programme de doctorat conjoint en administration, les membres du comité visiteur jugent pertinent de formuler quelques remarques générales afin de bien situer les commentaires et les suggestions apparaissant dans les deux derniers chapitres.

Disons tout d'abord que le comité visiteur aurait souhaité que les quatre universités de la région montréalaise transmettent un seul document où auraient figuré les réponses au questionnaire qui leur avait été adressé à la fin du mois de janvier 1982. Comme il s'agissait d'un programme conjoint, on se serait attendu normalement à une réponse unique de la part des universités concernées plutôt qu'aux quatre reçues et dont la diversité des informations soulevaient au départ un certain étonnement chez les membres du comité. Une autre remarque et sans contredit la plus importante a trait au mandat lui-même décrit ci-dessus au point 2.2. Comme on peut le constater, ce mandat aborde la question du fonctionnement conjoint du programme et celle de la qualité même du doctorat en administration.

Les membres du comité visiteur tiennent à signaler que les données fournies par les établissements ainsi que les rencontres tenues les 1er et 2 avril 1982 leur ont permis de répondre de façon satisfaisante à la première question, soit celle relative au fonctionnement conjoint du programme. Pour ce qui est de la qualité du programme, les membres du comité tiennent à faire remarquer que ce second aspect abordé dans le mandat n'a pu être traité comme il l'aurait fallu. En effet, tant les informations contenues dans les rapports fournis par les quatre universités que les diverses rencontres tenues par le comité visiteur, n'ont pas permis d'analyser directement la qualité du doctorat en administration. Si l'on ajoute à cela le calendrier passablement serré à l'intérieur duquel devait se dérouler l'évaluation du programme de doctorat, on comprendra que c'est par le biais que le comité visiteur a pu se faire une idée assez générale de la qualité du programme. Tout en déplorant ce fait, il faut cependant mentionner que la qualité du programme repose pour beaucoup, dans le cas présent, sur le fonctionnement conjoint du doctorat en administration. Ainsi donc, on comprendra que des recommandations visant à améliorer cet aspect du programme ont des incidences immédiates sur sa qualité même.

Il faut également souligner que les informations obtenues au cours des rencontres avec les quatre établissements et avec les étudiants ont apporté un éclairage intéressant quant à la qualité du programme. Une autre remarque qui a également son importance tient celle-là à la tradition d'enseignement et de recherche de chacune des institutions oeuvrant dans le programme conjoint en administration. Il est évident que l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et l'Université McGill ont une longueur d'avance sur l'Université Concordia et l'Université du Québec à Montréal dans ce domaine. Cependant, on constate déjà

chez les deux dernières un progrès sensible qui repose, on l'aura deviné, sur le fonctionnement conjoint du programme, c'est-à-dire sur la mise en commun des ressources humaines oeuvrant en administration dans les quatre établissements concernés.

Une dernière remarque qui ne peut être passée sous silence concerne le caractère conjoint du doctorat en administration. Ce n'est pas parce qu'un programme est conjoint entre quatre institutions qu'il faille supposer pour cela que chacune offrira aux étudiants la même approche et un cheminement identique en regard des activités d'apprentissage et de recherche d'un champ d'études donné. Au contraire, la diversité des approches est souhaitable et profitable aux étudiants. Cependant, on ne peut nier non plus que la réussite d'un programme conjoint dépend pour une bonne part de mécanismes d'évaluation et des structures administratives mises en place qui doivent, de toute évidence, favoriser au plus haut point la communication entre toutes les personnes concernées de chacune des institutions participantes.

Le comité visiteur tient enfin à signaler la qualité et le sérieux des étudiants rencontrés qui, à plusieurs égards, ont formulé des commentaires non négligeables dont le comité croit avoir largement tenu compte dans les suggestions proposées au chapitre 5.

2. LA DESCRIPTION DU PROGRAMME DE DOCTORAT CONJOINT EN ADMINISTRATION

Sans entrer dans le menu détail, les membres du comité visiteur ont estimé important de décrire ou plutôt de reproduire dans le présent chapitre quelques extraits tirés du prospectus annonçant aux candidats le programme de doctorat conjoint en administration. Il paraissait opportun d'insérer ces extraits dans le corps du texte plutôt que dans un document annexe afin de bien faire ressortir les objectifs du programme, les conditions d'admission, le cheminement de l'étudiant inscrit au doctorat en administration ainsi que quelques autres éléments utiles à la compréhension de ce programme conjoint.

Les objectifs du programme:

L'objectif principal du programme est de former des chercheurs compétents et de stimuler la recherche sur des problèmes d'administration.

La plupart des diplômés de ce nouveau programme s'intégreront à la communauté universitaire. Les autres se dirigeront vers les entreprises privées, les institutions publiques et les bureaux d'experts-conseils en gestion. De par leur formation et intérêts, ces diplômés seront encouragés à poursuivre leurs recherches sur des problèmes québécois et canadiens.

Les conditions d'admission:

Pour être admissible, un candidat doit:

- détenir d'une université reconnue une maîtrise en administration ou dans une discipline connexe, obtenue avec d'excellents résultats;
- avoir une expérience pertinente.

Dans certains cas, un candidat sans diplôme de deuxième cycle, mais jugé exceptionnel et ayant une vaste expérience pratique, pourra être admis.

Les étudiants inscrits au programme doivent être en mesure de participer à des cours donnés en français et en anglais et de lire couramment ces deux langues. De plus, au moment d'entreprendre la deuxième phase, où les séminaires sont plus fréquents, ils doivent pouvoir s'exprimer oralement dans les deux langues. Les étudiants peuvent rédiger leurs rapports, examens, thèse, à leur choix, en français ou en anglais.

Les étudiants peuvent demander leur admission à une ou plusieurs des universités participantes. Les étudiants sont admis à une seule université. Le comité qui administre le programme conjoint approuve chaque admission.

Résidence:

Le programme comporte une résidence minimale de deux ans, à plein temps. Chaque université accepte le temps passé en résidence dans une autre université participante comme satisfaisant à ses propres exigences de résidence.

Diplôme:

Le diplôme décerné est un Ph.D. (administration). L'étudiant reçoit son diplôme de l'université où il est inscrit.

Corps professoral:

Les quatre universités disposent en commun d'environ cent trente professeurs qualifiés pour enseigner et diriger les travaux au niveau doctoral.

Supports à la recherche:

Les bibliothèques, les centres de calcul et les services audio-visuels des quatre universités sont à la disposition des étudiants.

Voilà décrites dans le prospectus, les informations fournies aux étudiants désireux de poursuivre des études de doctorat en administration dans la région de Montréal. Signalons immédiatement que des informations plus détaillées sont contenues dans les annuaires de chacun des établissements. Cela ne doit pas surprendre puisque le règlement pédagogique relatif aux études avancées diffère d'une institution à l'autre. Cependant, on comprendra qu'une certaine uniformité doit régner à ce niveau afin que les exigences soient à peu près ou sinon identiques pour tous les étudiants. Dans le cas du contraire, il serait bien difficile de faire valoir que l'on se trouve en présence d'un seul programme de doctorat en administration.

3. DESCRIPTION DE CHEMINEMENT DE L'ETUDIANT SUIVANT LES TROIS PHASES PREVUES AU PROGRAMME

Afin de bien comprendre le cheminement de l'étudiant à l'intérieur du programme de doctorat conjoint en administration, il importe de dire quelques mots des mécanismes d'évaluation et des structures administratives mises en place dans le but d'assurer l'encadrement de l'étudiant de la phase I du programme, dite de préparation, jusqu'au moment où ce dernier dépose sa thèse, phase III.

La phase I, dite de préparation

Les étudiants inscrits au programme doivent, au cours de la phase I, démontrer une compétence dans les sept domaines suivants de l'administration:

- économique;
- sciences du comportement;
- méthodes quantitatives;
- marketing;
- finance;
- politiques générales d'administration;
- comptabilité et contrôle.

Un comité de section composé d'un représentant de chacune des institutions participantes est formé pour chacun des sept domaines ci-dessus mentionnés. Ces comités de section définissent le contenu général des connaissances que tous les étudiants admis au programme doivent acquérir au cours de la phase de préparation.

Les membres des sept comités de section représentant l'institution où l'étudiant est inscrit déterminent pour chaque étudiant pris individuellement, selon ses antécédents académiques et son expérience de travail: a) le travail spécifique qu'il doit accomplir durant la phase I (cours, travaux théoriques, lectures, ou possiblement aucun

travail supplémentaire); b) les moyens selon lesquels ses connaissances dans le domaine seront évaluées; et c) un échéancier pour l'accomplissement de ce travail. Le Comité conjoint du programme doit approuver et si nécessaire rationaliser l'ensemble des sept programmes tracés pour chaque étudiant dans la phase I. Lorsque le nombre d'étudiants devant suivre un cours dans un domaine donné est insuffisant, le comité conjoint du programme voit à mettre sur pied un seul cours commun aux étudiants des institutions participantes.

Le programme ayant une orientation de recherche, les étudiants sont dirigés le plus tôt possible vers des activités reliées à la recherche. Cette façon de faire permet d'évaluer rapidement leur capacité à effectuer cette recherche. Les sept comités de section sont donc encouragés à assigner aux étudiants des travaux théoriques ("papers") comme moyen de compléter les exigences de la phase I et de les évaluer dans leur domaine. Cette méthode d'évaluation dans un domaine donné au moyen d'un travail théorique ("paper") s'applique spécialement dans le domaine où un étudiant projette de se spécialiser de même que dans le cas d'un étudiant qui possède déjà, lors de son entrée dans le programme, une préparation jugée adéquate dans ce domaine.

Tous les étudiants de la phase I doivent de plus suivre un séminaire portant sur "les fondements de la pensée administrative", séminaire qui couvre les trois champs suivants:

- histoire de la pensée administrative;
- introduction à la pensée scientifique;
- introduction aux méthodologies de recherche en administration.

Pendant la phase I, chaque étudiant relève du directeur ou du comité de doctorat de l'institution où il est inscrit (ci-après appelé le comité local).

Pour compléter la phase I, l'étudiant doit satisfaire les exigences prévues dans chacun des sept domaines, compléter le séminaire sur les fondements de la pensée administrative et développer une proposition jugée satisfaisante concernant le contenu de la phase II de son programme. A la fin de l'échéancier pré-établi, le comité local passe en revue le progrès de l'étudiant et, si celui-ci est jugé qualifié pour poursuivre le programme de doctorat, il lui est alors officiellement permis de former un comité de surveillance selon les modalités prévues ci-dessous. L'acceptation formelle par le comité de surveillance de la proposition de l'étudiant concernant le contenu de la phase II constitue son transfert officiel dans la phase II du programme. La phase I comprend normalement entre un et trois semestres de travail, selon les antécédents de l'étudiant.

La phase II, dite de spécialisation

Le travail de la phase II s'étend normalement sur une année de calendrier.

Au cours de la phase II, l'étudiant se concentre dans l'étude de deux domaines, un champ de spécialisation et un champ de support (une discipline de base). Le champ de spécialisation peut être un des sept domaines de la phase I, un domaine interdisciplinaire qui s'y rattache (tel qu'administration internationale ou administration de la santé), ou un sous-domaine important (tel que comportement du consommateur, planification à long terme, développement organisationnel). En général, l'étudiant ne peut choisir un domaine de spécialisation que si celui-ci a fait l'objet d'un degré suffisant d'expérience de recherche pour procurer des tentatives d'explication globale ou des théories sur les phénomènes concernés. Les institutions participantes doivent de plus posséder en commun les ressources suffisantes pour offrir un programme d'études de haute qualité dans un domaine choisi pour que celui-ci soit accepté comme champ de spécialisation. La

discipline de base constituant le champ de support peut être une des disciplines suivantes: mathématiques, statistiques, psychologie, sociologie, anthropologie, psychologie sociale, science politique, philosophie, économique, ou toute autre discipline de base qui complète le domaine de spécialisation de l'étudiant.

L'évaluation des étudiants dans leur champ de spécialisation se fait par un examen oral (et par un examen écrit également si le comité de surveillance le juge approprié). Quant au champ de support, l'étudiant doit réussir la série de points de contrôle préalablement définis à l'intérieur de ce champ.

Le contenu de la phase II, précisé en détail dans la proposition acceptée à la fin de la phase I, comprend en général:

a) une bibliographie détaillée dans le champ de spécialisation;
b) un minimum de deux séminaires de doctorat (dont un porte normalement sur la méthodologie de recherche);
c) d'autres cours ou séminaires appropriés, de niveau gradué, dans le champ de spécialisation (ou des domaines reliés) et dans la discipline de base;
d) deux rapports théoriques substantiels, assignés par le comité de surveillance (ces rapports sont présentés pour discussion au cours des séminaires prévus ci-dessus au sous-paragraphe b).

Tous les étudiants doivent de plus suivre un "séminaire en pédagogie" qui porte sur la psychologie de l'apprentissage et les différentes méthodes pédagogiques utilisées en administration (instruction modulaire, études de cas, cours magistraux, etc.).

Les candidats qui ont l'intention de faire carrière dans l'enseignement ont l'occasion de donner des cours pendant la phase II et/ou III et sont encouragés à la faire dans leur langue seconde.

Avant de fixer l'examen final terminant la phase II, le Comité conjoint du programme révise les progrès de l'étudiant pour s'assurer que toutes les exigences ont été respectées. Une telle révision des progrès de chaque étudiant doit avoir lieu dans tous les cas au maximum douze mois après l'acceptation de l'étudiant dans la phase II.

La phase III, la thèse

La phase III comprend le développement d'une proposition de thèse et sa présentation, les travaux de recherche, la rédaction et la défense de la thèse.

Lorsque l'étudiant a développé une proposition de thèse, le Comité conjoint du programme révise avec lui la composition de son comité de surveillance et effectue des changements appropriés. Un membre de ce comité est nommé directeur de thèse.

L'étudiant présente alors oralement sa proposition pour acceptation devant son comité de surveillance. Les professeurs des institutions participantes sont invités à assister à cette présentation.

Lorsque le comité de surveillance juge que la thèse est complète, la date de la défense orale à laquelle les professeurs des institutions participantes sont invités est fixée. L'évaluation de la thèse se fait de plus de façon à satisfaire les règlements de l'institution décernant le diplôme.

Les comités

Comme on a pu le remarquer, quatre types de comités administrent le programme: les comités de section, les comités de surveillance, les comités locaux et le comité conjoint du programme de doctorat.

Sept comités de section composés d'un représentant de chacune des institutions participantes, définissent le contenu général des connaissances à acquérir au cours de la phase I dans chacun des sept domaines précisés. Chaque représentant devra détenir un doctorat et être engagé dans des projets de recherche pertinents aux disciplines qui relèvent de sa section.

Chaque étudiant relève d'un comité de surveillance nommé par le Comité conjoint du programme en consultation avec l'étudiant et son comité local. Le comité de surveillance est composé d'au moins quatre membres provenant autant que possible (en fonction des ressources disponibles), des quatre institutions participantes. Le président du comité est un professeur de l'institution où l'étudiant est inscrit et il est le principal responsable de l'étudiant. La composition du comité peut être changée avant la défense de la proposition de thèse. Le comité de surveillance accepte la proposition de la phase II, s'assure que les deux travaux théoriques de la phase II sont accomplis de façon satisfaisante, conduit l'examen général de la phase II, approuve la proposition de thèse, et recommande la date de la défense orale de la thèse lorsqu'il juge l'étudiant prêt à la soutenir.

Le comité local de doctorat, ou un responsable local (selon les besoins de chaque institution participante), sert d'agent de liaison avec le Comité conjoint du programme de doctorat et met en oeuvre dans son institution les politiques dudit comité.

Le Comité conjoint du programme de doctorat est responsable de la conception du programme et de la formulation des politiques qui en découlent. Il coordonne les opérations, détermine les cours et séminaires offerts au doctorat et leurs responsables, approuve la nomination des membres des comités de section, et agit comme agent de liaison entre les institutions participantes, le gouvernement et les autres groupes intéressés. Il sélectionne les candidats au programme

et recommande aux institutions l'admission de ceux qu'il juge acceptables dans le programme. Il approuve le programme de la phase I de chaque étudiant et nomme les comités de surveillance. Chaque institution participante nomme le président de son comité local au comité conjoint du programme de doctorat. Le directeur du comité conjoint du programme est choisi par les dirigeants des institutions participantes (directeurs, doyens). Il est normalement un des présidents locaux, sinon, un autre membre d'un des comités locaux. Il doit être parfaitement bilingue. Le directeur du comité est nommé pour trois ans et est libéré de toute responsabilité à l'intérieur de son institution locale, à l'exception de son enseignement dans le programme du doctorat et de ses tâches administratives dans ledit programme. Le directeur est considéré comme une ressource conjointe des institutions participantes et son traitement est entièrement assumé par l'administration du programme.

Même si ce chapitre sur le cheminement de l'étudiant et sur les structures administratives mises en place pour assurer l'encadrement de ce dernier a pu paraître un peu long, il n'en demeure pas moins qu'il fournit les informations essentielles à la compréhension du fonctionnement conjoint du programme de doctorat en administration.

Des chapitres qui précèdent, il faut retenir:

- le caractère expérimental rattaché à ce programme lors de son approbation en 1975;
- l'évaluation d'étape à laquelle il a donné lieu en 1978;
- l'objectif général du programme, soit celui de la formation de chercheurs compétents en administration;
- l'ouverture des conditions d'admission;
- les exigences nombreuses de la phase I, dite de préparation;
- le rôle important que doivent jouer les divers comités et plus particulièrement celui du Comité conjoint du programme;

- la constante communication qui doit exister entre les divers partenaires;
- la tradition d'enseignement et de recherche en administration qui diffère d'une université à l'autre;
- l'exigence particulière de posséder la maîtrise de deux langues.

4. COMMENTAIRES FORMULES PAR LES MEMBRES DU COMITE VISITEUR

4.1 Commentaires généraux

Les commentaires qui vont suivre résultent des discussions tenues par les membres du comité visiteur suite aux renseignements fournis par chacune des institutions et aux informations obtenues au cours des rencontres qui ont eu lieu les 1er et 2 avril 1982.

Avant de formuler des remarques spécifiques à l'endroit d'éléments bien précis du programme, les membres du comité visiteur tiennent à souligner que le doctorat conjoint en administration offert dans la région montréalaise, après quelque six années d'existence, est engagé sur la voie de la viabilité et de la qualité. Des modifications pourraient éventuellement être apportées pour maintenir et augmenter cette qualité du programme. C'est en ce sens qu'il faut interpréter les suggestions particulière décrites un peu plus loin.

Une chose importante à répéter a trait à la tradition d'enseignement et de recherche en administration qui diffère d'une université à l'autre. En effet, il faut bien reconnaître que l'Université McGill et l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales ont une longueur d'avance en ce domaine sur les deux autres universités participantes au programme. Cependant, le comité visiteur a également été amené à reconnaître les efforts tangibles fournis par l'Université Concordia et l'Université du Québec à Montréal afin d'apporter une contribution significative à la bonne marche du doctorat conjoint en administration. Cela devient encore plus évident quand on sait que l'Université du Québec à Montréal accordera, au cours des prochaines années, une priorité marquée au développement des sciences administratives qui se traduira par l'engagement de nouveaux professeurs devant oeuvrer au niveau du doctorat.

A cette différence existant entre les quatre universités, il faut ajouter bien sûr celles de la langue et de la tradition culturelle, difficultés qui semblent avoir été résolues partiellement par l'exigence particulière d'admission imposée aux étudiants de posséder une connaissance suffisante du français et de l'anglais, écrits et parlés. Selon la plupart des intéressés, cette exigence particulière fait du programme de doctorat conjoint en administration un programme unique en son genre en Amérique du Nord.

Ces quelques remarques indiquent déjà que le fonctionnement conjoint d'un tel programme nécessite des échanges continus entre les quatre partenaires, une collaboration et une concertation suivies. Si tel n'était pas le cas, on assisterait à très brève échéance à l'échec de la formule conjointe mise de l'avant par le Conseil des universités lors de l'approbation de ce programme en mai 1975. Ces actions de collaboration et de concertation doivent, de toute évidence, être institutionnalisées par la mise en place de structures administratives afin d'apporter des résultats concrets.

Lorsqu'on sait que chaque établissement possède un règlement pédagogique particulier concernant ses programmes d'études avancées, règlement qui n'est pas totalement divergent d'une institution à l'autre mais qui comporte tout de même des différences, on comprend assez rapidement que les structures administratives mises en place dans le cas d'un programme conjoint viennent ajouter à la lourdeur et à la complexité des mécanismes d'évaluation et d'encadrement des étudiants déjà existants dans une institution donnée.

Les commentaires généraux qui précèdent n'ont d'autre but que de faire ressortir le rôle primordial que doit jouer le comité conjoint du programme. En effet, ce comité est le lieu privilégié

de la concertation et l'instrument par lequel peut être assuré l'uniformité et l'homogénéité du programme tant au niveau des objectifs qu'à celui des exigences d'admission, de l'encadrement et de l'évaluation des étudiants à chacune des phases du programme de doctorat en administration. C'est du bon fonctionnement de ce comité directeur que dépend le succès de la formule conjointe qui caractérise le programme.

4.2 Commentaires particuliers

Les remarques spécifiques décrites ci-après concernent à la fois les éléments propres au programme ainsi que les mécanismes d'évaluation et le fonctionnement des structures administratives au plan de la gestion conjointe du doctorat en administration.

4.2.1 Sur les objectifs du programme

Comme on peut le constater au chapitre 2, l'objectif principal du programme de doctorat en administration

> est de former des chercheurs compétents et de stimuler la recherche sur des problèmes d'administration. La plupart des diplômés de ce nouveau programme s'intègreront à la communauté universitaire. Les autres se dirigeront vers les entreprises privées, les institutions publiques et les bureaux d'experts-conseil en gestion. De par leur formation et intérêts, ces diplômés seront encouragés à poursuivre leurs recherches sur des problèmes québécois et canadiens.

Sans nier le fait qu'il doit exister au Québec un programme de doctorat en administration favorisant surtout la partie recherche et visant à former principalement des chercheurs universitaires, on reconnaîtra aisément qu'un tel programme doit également tenir compte de

l'aspect pratique relié aux sciences administratives et des milieux professionnels où s'exerce cette pratique. En d'autres mots, un programme de 3e cycle en administration doit revêtir un certain caractère professionnel. C'est ce qui ressort d'ailleurs du texte cité ci-dessus lorsque l'on fait mention qu'un certain nombre de diplômés "se dirigeront vers les entreprises privées, les institutions publiques et les bureaux d'experts-conseil en gestion". Cette dimension ou cette connotation professionnelle réapparaît également au niveau des conditions d'admission quand on signale qu'un étudiant possédant une expérience pertinente peut être admis au programme de doctorat en administration.

Comme les traditions d'enseignement et de recherche dans le domaine de l'administration diffèrent d'une université participante à une autre et que certains programmes de M.B.A. favorisent plutôt l'aspect professionnel ou pratique des sciences administratives, on comprendra la nécessité d'une concertation constante entre les quatre établissements concernés de la région montréalaise afin d'assurer le plus d'uniformité possible dans l'approche à privilégier en vue d'atteindre les objectifs assignés au programme conjoint. Cette concertation est tout aussi nécessaire en vue d'établir le plus d'homogénéité possible dans les moyens à utiliser pour atteindre ces objectifs.

De ce qui précède, il ne faut pas conclure que tous les étudiants doivent être soumis aux mêmes exigences en regard des objectifs visés par le programme. Bien au contraire, il s'agit plutôt de tenir compte de la diversité de la formation antérieure des candidats et de leur proposer au niveau de la phase I, dite de préparation, les

activités dont le contenu viendra compléter la formation académique acquise par ces derniers. Le contenu des connaissances à acquérir doit être élaboré en fonction immédiate des objectifs du programme qui vise surtout à former des chercheurs qui intégreront pour la plupart la communauté universitaire.

Ainsi, selon la formation et l'expérience acquises antérieurement par les candidats, un certain nombre d'activités de la phase I accorderont plus d'importance au caractère professionnel ou pratique des sciences administratives tandis que d'autres privilégeront nettement l'élément "méthodologie de recherche". Dans ce dernier cas, il s'agira souvent d'une véritable initiation à mener des activités de recherche. En effet, il ne faut pas oublier que la grande majorité des programmes de 2e cycle en administration sont plutôt "professionnels" et qu'ils ne préparent donc pas l'étudiant à la recherche dans ce domaine.

En d'autres mots, il est important que tous les étudiants inscrits au programme possèdent, avant d'entreprendre la phase II, dite de spécialisation, une formation qui les habilite d'une part à mener des activités de recherche et qui leur permette d'autre part d'aborder les activités communes de la phase II sur un pied d'égalité.

Dans un tel contexte, on comprendra la nécessité d'une étroite concertation entre le comité local du doctorat, le comité de section et le comité conjoint du programme qui ont un rôle prépondérant à jouer dans l'élaboration du contenu des activités de la phase I, dite de préparation. Ces comités doivent donc analyser minutieusement

les acquis antérieurs des étudiants, élaborer et proposer, au niveau de la phase I, les activités qui permettront à ces derniers d'atteindre le plus adéquatement possible les objectifs du programme.

Il faut bien garder à l'esprit que l'objectif principal du programme de doctorat en administration est de former des chercheurs compétents. Or, d'après les membres du comité visiteur, il est apparu que les candidats ne possèdent pas tous les mêmes aptitudes à mener des activités de recherche. Il est donc nécessaire que toutes les parties concernées se concertent sur une base régulière sinon l'objectif principal du programme risque de n'être atteint qu'à demi.

4.2.2 Sur les conditions d'admission

Comme on peut le lire au chapitre 2, peuvent être admis au programme, les candidats détenant un diplôme de 2e cycle en administration ou dans une discipline connexe et également des candidats détenant une expérience pertinente dans le domaine de l'administration. Sans mettre en doute l'à propos de telles conditions d'admission, il ressort clairement des informations obtenues et des rencontres tenues par le comité visiteur que ces exigences peuvent être qualifiées d'assez larges. Le tableau qui suit donne d'assez bonnes indications à ce sujet.

Tableau où figure par année et par universités le nombre d'étudiants acceptés et le nombre d'étudiants refusés.

Université / Année	HEC		CONCORDIA		UQAM		McGILL	
	A*	R*	A	R	A	R	A	R
1976-1977	5	6	4	7	-	-	2	11
1977-1978	7	1	2	17	-	-	8	8
1978-1979	10	5	4	15	2	-	6	24
1979-1980	6	9	15	58	5	-	11	12
1980-1981	7	12	3	18	3	11	7	9
1981-1982	4	12	4	19	2	23	5	19

A* = acceptés
R* = refusés

Ces données statistiques fournies par les quatre universités concernées révèlent clairement que les conditions d'admission tout en étant assez larges théoriquement demeurent en réalité plutôt restreintes. Si on ajoute à cela le fait que la phase I du programme, dite de préparation, peut s'échelonner sur une période assez longue - phase qui ne l'oublions pas, consiste essentiellement à parfaire et à compléter les connaissances antérieures des candidats - on saisit que les conditions d'admission ne sont pas aussi larges qu'il n'apparaît à première vue.

Ou bien on resserre davantage les exigences d'entrée au programme ou bien, on annonce plus clairement que la phase I en est une de propédeutique qui peut comporter bon nombre d'activités à suivre pour les étudiants. Ces façons de procéder auraient le mérite de renseigner les étudiants sur les véritables difficultés inhérentes à la poursuite des études au niveau du doctorat en administration.

Une autre raison qui amène les membres du comité visiteur à mettre en question l'apparente ouverture des conditions d'admission du programme réside dans le fait que l'Université McGill exige certaines conditions supplémentaires à l'entrée dans la phase I. Cette exigence a de quoi surprendre lorsqu'on connaît l'objectif et la raison d'être de la phase I et la durée maximale de cette dernière qui devrait normalement permettre aux étudiants d'acquérir les connaissances complémentaires suffisantes dont ils ont besoin pour poursuivre les activités prévues à la phase II.

Cette action de l'Université McGill est d'autant plus surprenante qu'elle est la seule des universités participantes à la réalisation du programme à exiger de telles conditions supplémentaires. Cette action, en plus de pénaliser les candidats désireux de poursuivre à l'Université McGill des études au niveau du doctorat en administration, risque, il faut bien l'admettre, de nuire à l'opérationalisation du caractère conjoint du programme.

De toute évidence, les membres du comité visiteur estiment opportun qu'une concertation plus étroite s'établisse, par exemple par le biais du comité conjoint du programme, entre les quatre institutions concernées afin de mieux clarifier les conditions d'admission et par la même occasion

d'en arriver à plus d'uniformité en regard des exigences d'entrée à fixer dans le cas d'un programme conjoint. Cette dimension ne saurait être négligée puisque les conditions d'admission, tout comme les objectifs et la structure générale du programme, doivent être identiques dans un programme offert conjointement par quatre universités.

Ne négligeons pas non plus de mentionner que des clarifications apportées au niveau des conditions d'admission ont des retombées immédiates sur l'élaboration du contenu des activités prévues aux différentes phases que contient le programme de doctorat en administration et plus particulièrement au niveau des activités de la phase I.

Une autre remarque que tient à formuler le comité visiteur au plan des conditions d'admission a trait à l'exigence particulière obligeant les candidats à posséder une connaissance suffisante du français et de l'anglais. De l'avis de toutes les personnes rencontrées et du comité visiteur, cette exigence particulière fait du programme de doctorat en administration offert dans la région montréalaise un programme de doctorat unique en son genre en Amérique du Nord.

Cependant, les membres du comité visiteur ont été amenés à reconnaître que cette exigence relative à la langue était plus ou moins respectée. En effet, il y a tout lieu de croire qu'aucune des quatre institutions concernées ne fasse subir aux candidats un examen approprié afin de mesurer leurs connaissances à ce sujet. Les diverses rencontres tenues par le comité visiteur ont d'ailleurs apporté un éclairage, pour ne pas dire un témoignage, fort éloquent de cette situation de fait.

Si cette exigence particulière d'admission constitue, comme le disent les promoteurs du programme, une des forces du doctorat conjoint en administration, il est surprenant de constater que le respect de cette exigence soit si peu évalué. Il semblerait même que des candidats unilingues anglophones peuvent aisément suivre les diverses activités prévues au programme.

Si l'on désire consacrer véritablement le caractère bilingue de ce programme qui en fait son originalité, il faudrait que cette exigence particulière relative à la langue soit scrupuleusement respectée, tant au niveau du comité local qu'à celui du comité conjoint du programme qui ont à se prononcer tous deux sur les admissions au programme. Ce qui est exigé des étudiants devrait l'être également des professeurs.

4.2.3 Sur la structure générale du programme

Les membres du comité visiteur ont jugé pertinent que leurs commentaires relatifs à la structure générale du programme de doctorat conjoint en administration soient formulés de telle façon qu'ils tiennent compte de chacune des phases que comporte le programme. On doit donc comprendre que le paragraphe 4.2.3 comptera trois parties.

- Sur la phase I, dite de préparation

  Comme on l'a mentionné à quelques reprises précédemment, la phase I, dite de préparation, a pour objectif de parfaire et de compléter les connaissances de l'étudiant dans les sept domaines suivants de l'administration:

  . économique;
  . sciences du comportement incluant théorie de l'organisation et du personnel;

- méthodes quantitatives incluant informatique, statistiques, opérations et production;
- marketing;
- finance;
- politiques générales d'administration;
- comptabilité et contrôle.

De plus, tous les étudiants inscrits à la phase I doivent suivre le séminaire conjoint traitant des fondements de la pensée administrative. Au sujet de cette activité, le comité visiteur tient à faire remarquer qu'elle est d'une importance capitale car elle constitue le lieu privilégié de rencontre des diverses approches mises de l'avant par chacune des quatre institutions dans l'étude des sciences administratives.

Les étudiants inscrits à cette activité ont de plus l'avantage de bénéficier de la tradition acquise par chacun des établissements dans le domaine de l'administration. On peut donc se rendre compte que cette activité conjointe offerte au niveau de la phase I permet au candidat d'acquérir des connaissances beaucoup plus diversifiées que si cette activité n'était offerte que par une seule institution. Compte tenu de ces remarques, le comité visiteur veut faire ressortir que le séminaire conjoint sur les fondements de la pensée administrative représente un instrument tout indiqué de concertation auquel les quatre universités doivent accorder l'importance qui lui revient. Dit autrement, les quatre établissements universitaires ne doivent pas craindre d'accorder une importance particulière à cette activité conjointe. Le comité conjoint du programme a donc un rôle prépondérant à jouer à ce niveau.

Comme la phase I du programme vise à parfaire les connaissances des étudiants dans des domaines où leur formation académique et leur expérience pertinente en administration sont déficientes, on doit comprendre que les activités de cette phase peuvent difficilement être suivies conjointement. En effet, la formation et l'expérience variant d'un candidat à un autre, il serait utopique de croire que les activités de la phase I doivent être identiques pour tous les étudiants.

Il appartient donc au comité local et au comité de section, de concert avec les candidats, de s'entendre sur les activités les plus appropriées qui permettront éventuellement à ces derniers de compléter bien sûr leur formation antérieure et d'atteindre les objectifs du programme. Ainsi donc, selon la formation et l'expérience acquises antérieurement, des candidats seront-ils tenus de suivre plutôt des activités privilégeant l'aspect pratique des sciences administratives et d'autres suivront des activités les initiant à la recherche ou complétant leur formation en ce domaine.

La phase I, dite de préparation, a donc pour objectif de fournir aux étudiants une formation uniforme leur permettant d'entreprendre sur un pied d'égalité les activités prévues au cours de la phase II. Comme le programme de doctorat conjoint en administration vise principalement à former des chercheurs compétents en administration, la phase I apparaît le moment tout désigné pour initier ou compléter la formation des étudiants au plan de la recherche. En ce sens, le comité visiteur estime que le séminaire conjoint portant sur "la méthodologie de la recherche" et suivi

actuellement au niveau de la phase II, dite de spécialisation, devrait normalement figurer parmi les activités de la phase I. Il semble bien que cette façon de voir est plus conforme aux objectifs spécifiques assignés à la phase I.

En ce qui concerne les activités reliées à l'aspect recherche, les membres du comité visiteur invitent les quatre universités à s'interroger sur la possibilité d'élaborer des activités, autres que des séminaires portant sur la méthodologie de la recherche, en vue d'assurer une formation rigoureuse à la recherche. Il apparaît que cette démarche est d'autant plus facile qu'elle peut faire appel aux ressources de quatre établissements universitaires. Encore là, le comité conjoint du programme peut apporter une contribution significative.

Même si on ne le dit pas clairement, la phase I, dite de préparation, constitue une phase de propédeutique avec laquelle il faut compter absolument sinon la grande majorité des étudiants ne pourraient véritablement effectuer les activités des phases II et III. Comme il s'agit d'une phase de préparation visant à parfaire les connaissances académiques des étudiants et à mieux préparer ces derniers à mener des activités de recherche, il est normal que la durée de cette phase varie d'un étudiant à un autre.

Tout en admettant qu'une certaine forme de propédeutique soit nécessaire, le comité visiteur s'interroge sérieusement sur la durée maximale de la phase I qui ne doit pas excéder trois ans. Il est bien évident

que ce ne sont pas tous les étudiants qui seront tenus de prendre une telle durée pour se conformer aux exigences de la phase I. Cependant, selon des informations obtenues, les membres du comité visiteur se sont rendu compte que les exigences de la phase I sont des plus contraignantes.

Ces exigences spécifiques de la phase I sont, on l'aura deviné, directement reliées à l'ouverture des conditions d'admission. Devant une telle situation à laquelle il a été fait référence au paragraphe traitant des conditions d'admission, les membres du comité visiteur estiment qu'il serait peut-être préférable de resserrer davantage les conditions d'admission et de diminuer ainsi les exigences particulières de la phase I et par voie de conséquence la durée maximale de cette phase.

Cette proposition du comité visiteur semble d'ailleurs être vécue dans les faits puisque, comme on l'a vu au paragraphe 4.2.2, bon nombre de candidats qui ont fait une demande d'admission sont refusés par le comité conjoint au programme. Il ne faudrait donc pas par la suite que la phase I vienne encore amplifier les exigences d'entrée au programme. Il serait plus judicieux de resserrer au départ les conditions d'admission, ce qui se vit en réalité d'ailleurs, et de diminuer les exigences spécifiques de la phase I et principalement sa durée maximale.

En d'autres mots, il ne faudrait pas que les étudiants, en plus de satisfaire aux exigences générales d'entrée au programme de doctorat conjoint en administration soient contraints de satisfaire aux exigences spécifiques

relevant du règlement des études avancées en vigueur dans chacune des institutions. Il appartient au comité conjoint du programme de fixer les conditions d'admission sinon ce sont les étudiants qui seront pénalisés. S'il est un élément où l'uniformité doit exister dans le cas d'un programme conjoint, c'est bien au niveau des conditions d'admission.

Une autre remarque ayant trait à la phase I et qui ne peut être passée sous silence concerne la façon dont chacune des institutions comptabilise les activités suivies à ce niveau. Puisqu'il s'agit d'une phase de préparation, donc de propédeutique, les membres du comité visiteur estiment non pertinent de comptabiliser en crédits les activités suivies au niveau de cette phase. Ainsi, les activités de cette phase font partie du programme mais ne sont pas comptabilisées dans le nombre total de crédits rattachés au programme de doctorat. Les quatre universités auraient avantage à considérer la phase I pour ce qu'elle est, c'est-à-dire une période de propédeutique.

Même si les efforts fournis par les étudiants au cours de la phase I ne sont pas récompensés en termes de crédits, il n'en demeure pas moins que cette phase du programme est très importante pour les étudiants car elle vient parfaire et compléter leur formation et leur expérience acquises antérieurement. Dans ce contexte, on doit comprendre que la composition du comité local de doctorat et du comité de section doit être directement reliée avec le rôle que ces deux comités doivent jouer. Les sept comités de section, pour leur part, appelés à déterminer les connaissances que doivent acquérir les

étudiants dans sept domaines de l'administration ne peuvent fixer une fois pour toutes le contenu de ces connaissances puisque ce dernier va de pair avec la formation et l'expérience acquises antérieurement. Ces sept comités ont donc un rôle actif qui nécessite une concertation étroite de la part des quatre établissements et un suivi périodique des étudiants afin de leur assurer un encadrement adéquat.

Quant au comité local de doctorat et au Comité conjoint du programme qui ont à se prononcer sur l'admission des étudiants, c'est de toute évidence, la diligence de la réponse à fournir au candidat qui doit primer. Selon certaines informations obtenues, des efforts devraient être fournis à ce chapitre.

- Sur la phase II, dite de spécialisation

Sans trop exagérer, on peut affirmer que la phase II, dite de spécialisation, constitue le moment où l'étudiant entre vraiment dans le programme de doctorat en administration. En effet, au cours de cette phase, le candidat se concentre dans l'étude de deux domaines, un champ de spécialisation et un champ de support (une discipline de base). Le champ de spécialisation peut être un des sept domaines de la phase I dont il a été fait question au paragraphe précédent.

En général, l'étudiant ne peut choisir un domaine de spécialisation que si celui-ci a déjà fait l'objet d'un degré suffisant d'expérience de recherche. De plus, ce domaine de spécialisation sera accepté en autant que les quatre institutions possèdent les ressources humaines suffisantes.

La discipline de base peut être une des disciplines suivantes: mathématiques, statistiques, psychologie, sociologie, anthropologie, psychologie sociale, science politique, philosophie, économique ou toute autre discipline de base qui complète le domaine de spécialisation de l'étudiant.

Comme on a pu le constater au chapitre 3, le contenu des activités de la phase II exige que l'étudiant se consacre à ses études à temps plein.

Compte tenu des diverses informations obtenues par le comité visiteur, il semblerait que le nombre de crédits rattachés aux différentes activités de la phase II ne soit pas en relation avec le travail que doit fournir l'étudiant au cours de cette phase du programme. Il serait important que le comité conjoint du programme, de concert avec le comité de surveillance dont le rôle est prépondérant au niveau de la phase II, analyse de près cette situation et prenne les mesures appropriées afin de corriger une situation qui, à la limite, peut décourager un certain nombre d'étudiants.

Encore une fois, le comité visiteur juge important que le nombre de crédits attachés à la phase II du doctorat en administration soit identique d'une institution à l'autre même si ce nombre devait être augmenté afin de tenir compte du travail réel accompli par les étudiants. Il appartient au comité conjoint du programme d'assurer l'uniformité de cette phase entre les quatre établissements.

Compte tenu des remarques formulées par les membres du comité visiteur à l'endroit de la phase I, il apparaît que le séminaire conjoint abordant "la méthodologie de

la recherche" soit suivi à l'intérieur de la phase I plutôt qu'au niveau de la phase II comme c'est le cas actuellement. On ne reprendra pas ici l'argumentation invitant à une telle modification puisqu'elle a déjà été faite au paragraphe 4.2.3 traitant de la phase I.

Enfin, le comité visiteur tient à signaler que les étudiants doivent être bien informés des ressources humaines existantes dans leur domaine de spécialisation et de la disponibilité de celles-ci. Ne négligeons pas de rappeler que ces ressources humaines ne se trouvent pas toutes localisées au même endroit comme c'est le cas pour un programme offert par une seule institution. En d'autres mots, il y aurait lieu d'améliorer davantage le mécanisme d'informations afin de bien renseigner les candidats sur les diverses activités reliées directement au programme. Il appartient aux principaux intéressés de décider de la meilleure formule à retenir à ce sujet. Ce pourrait être par l'intermédiaire d'un bulletin d'information publié trimestriellement par exemple. Ce bulletin pourrait, entre autres choses, mettre en évidence, par domaine de spécialisation, les ressources humaines disponibles dans chacune des institutions.

- Sur la phase III, la thèse

Comme pour les activités effectuées pendant la phase II, les membres du comité visiteur estiment que le nombre de crédits rattachés à la thèse que doivent rédiger les étudiants inscrits au doctorat en administration doit être identique d'une institution à une autre. De cette façon, tous les étudiants ont à fournir, du moins théoriquement, des efforts similaires, quel que soit le lieu

où ils sont inscrits. Il semble que cette uniformité du nombre de crédits à attribuer à chacune des phases du programme va de soi dans un programme conjoint.

Avant de passer au chapitre suivant, les membres du comité visiteur tiennent à formuler un certain nombre de commentaires particuliers concernant des éléments qui n'ont pu être abordés précédemment.

- Sur la recherche

D'après les informations fournies par les principaux responsables du programme, il semble que les fonds consacrés directement au développement de la recherche en administration ne soient pas toujours bien identifiés et qu'ils peuvent fluctuer d'une année à l'autre.

Selon les membres du comité visiteur, il est important dans un programme qui vise principalement à former des chercheurs compétents en administration de préciser à l'intérieur du budget, une rubrique "développement de la recherche" et de lui consacrer une certaine priorité afin, entre autres choses, de permettre aux étudiants de s'associer avec des professeurs en vue de mener conjointement des activités de recherche. Il revient aux comités locaux et au Comité conjoint du programme d'identifier en début d'année le montant accordé à cette rubrique et de préciser les champs de recherche qui seront privilégiés compte tenu des ressources disponibles.

- Sur les ressources humaines

Il est de toute première importance que le comité conjoint du programme fasse connaître aux étudiants le nombre le plus exact possible de professeurs capables

d'assurer l'encadrement des étudiants aux différentes phases que le programme comporte. La variation de ce nombre figurant actuellement dans chacun des annuaires des quatre universités laisse songeur. Il est nécessaire que les étudiants sachent véritablement à quoi s'en tenir à ce sujet.

Selon les informations obtenues par le comité visiteur, il y aurait à l'heure actuelle quelque 130 professeurs habilités à oeuvrer au niveau du programme de doctorat conjoint en administration. Il y aurait lieu que chacune des institutions concernées identifie avec précision le nombre de professeurs vraiment habilités à oeuvrer au niveau du doctorat conjoint.

- Sur le nombre de diplômés

Le tableau qui suit donne, par université, le nombre d'étudiants diplômés et le nombre d'étudiants en rédaction de thèse depuis l'implantation du programme.

	HEC	McGILL	UQAM	CONCORDIA*
Diplômés	4	0	0	0
Rédaction de thèse	5	5	2	3

* L'Université Concordia prévoit que quatre nouveaux étudiants déposeront leurs thèses au printemps 1982.

Tous les diplômés de ce programme ainsi que la plupart des étudiants en rédaction de thèse occupent des postes de professeurs à plein temps dans les universités.

Compte tenu de l'implantation récente de ce programme et considérant également le fait que le doctorat en administration vient à peine d'emprunter un régime normal de croisière, on peut affirmer que le nombre de diplômés produit en 1982 sera de l'ordre d'une vingtaine, ce qui n'est pas négligeable lorsqu'on compare cette production à celle d'autres programmes de doctorat.

Des modifications éventuelles apportées au niveau des conditions d'admission, de la phase I et de l'encadrement des étudiants au niveau de la phase II devraient favoriser à plus ou moins brève échéance une augmentation du nombre de diplômés.

- Sur la circulation de l'information

Selon des informations obtenues par le comité visiteur, il y aurait lieu que des efforts sérieux soient fournis principalement par le comité conjoint du programme dans le but de renseigner rapidement les étudiants au plan des admissions au programme. Il semble que le délai encouru entre la décision prise par le comité local et celle rendue par le comité conjoint du programme cause un certain nombre de difficultés. Des corrections devraient donc être apportées à ce chapitre.

De plus, il faudrait songer à fournir un certain nombre d'efforts afin d'informer le plus rapidement possible les étudiants de leurs résultats d'examens. C'est là une lacune à laquelle on peut remédier facilement.

Comme on le mentionnait un peu plus haut, il serait pertinent que les quatre institutions se concertent afin de mettre sur pied un système d'informations qui

fournissent aux étudiants tous les renseignements nécessaires concernant le programme de doctorat conjoint en administration et toutes les activités qui lui sont reliées.

- Sur la participation des étudiants aux différents comités du programme

A moins d'avis contraires, les étudiants ne sont pas invités formellement à participer à la gestion du programme. De fait, ils ne siègent à aucun comité. Compte tenu de leur formation antérieure et de leur expérience, il paraîtrait essentiel qu'ils puissent avoir voix au chapitre.

Ou bien on crée un nouveau comité où ne siègent que des étudiants faisant valoir auprès des principaux responsables les problèmes qu'ils rencontrent, ou bien des étudiants sont nommés au comité conjoint du programme. De l'avis du comité visiteur, les étudiants ont besoin d'un lieu formel pour s'exprimer et faire valoir leurs besoins.

- Sur les ressources matérielles

A la suite des diverses rencontres tenues par le comité visiteur, il est apparu que certaines institutions devraient fournir aux étudiants qui poursuivent des études au niveau du doctorat en administration des espaces ou locaux afin de faciliter le travail de ces derniers.

Cette dimension physique a plus d'importance qu'on ne le croit de prime abord. En effet, en plus de répondre à un besoin légitime des étudiants, elle permet

des échanges plus suivis entre professeurs et étudiants ce qui, au niveau d'un programme de doctorat, est indispensable.

Toutes les remarques formulées par le comité visiteur au chapitre 4 appellent un certain nombre d'actions à prendre par les quatre universités. Ces actions pourraient être celles décrites au chapitre 5 qui suit.

5. SUGGESTIONS DU COMITE VISITEUR

Les commentaires figurant au chapitre 4 peuvent donner à première vue une impression négative. C'est pourquoi, les membres du comité visiteur tiennent à mentionner que ces remarques suggérant un certain nombre de modifications à apporter sont loin de faire éclater des problèmes majeurs.

Il faut bien se rappeler qu'il s'agit d'un programme conjoint offert par quatre institutions ayant des traditions d'enseignement et de recherche différentes et des traditions culturelles opposées. On ne doit donc pas s'étonner du fait que certaines améliorations soient nécessaires afin de rendre encore plus fonctionnel l'aspect conjoint du programme et par voie de conséquence la qualité du doctorat en administration qui est indissociable du caractère conjoint.

Le comité visiteur ne met aucunement en doute la qualité de ce programme offert dans la région montréalaise et veut signaler que les efforts accomplis jusqu'à ce jour par les quatre institutions concernées constituent un gage de succès pour les années à venir.

C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre la recommandation du comité visiteur invitant le Conseil des universités à lever le caractère expérimental rattaché au programme de doctorat conjoint en administration lors de son approbation en mai 1975.

Comme on a pu le constater, des modifications sont cependant souhaitables afin d'améliorer le fonctionnement conjoint du programme, la qualité du doctorat et l'encadrement offert aux étudiants. De l'avis du comité visiteur, les quatre établissements universitaires de la région de Montréal devraient prendre connaissance des modifications proposées par le comité visiteur, démarche qui permettrait au Conseil des universités d'évaluer rapidement les actions qui pourraient éventuellement être entreprises avant de lever le caractère expérimental rattaché au doctorat en administration lors de son approbation.

MODIFICATIONS SUGGEREES

- au niveau des objectifs

  . Il serait pertinent que les objectifs du programme soient présentés de telle manière qu'ils mettent bien en évidence qu'il s'agit là d'un programme visant la formation de chercheurs et d'enseignants, ce qui n'exclut bien évidemment pas que ceux-ci devront avoir acquis une familiarité avec les caractéristiques pratiques de leur objet d'études, soit l'entreprise;

- au niveau des conditions d'admission

  . Il paraît opportun de resserrer davantage les conditions d'admission au programme afin de ne pas allonger indûment la durée du doctorat et plus particulièrement celle de la phase I;

  . Il faudrait que les quatre institutions concernées traitent de façon uniforme l'exigence particulière relative à la connaissance suffisante de l'anglais et du français; cela devient d'autant plus évident c'est sur cette exigence que repose en bonne partie l'originalité du programme;

  . Il est important que les conditions d'admission au programme soient identiques d'une université participante à une autre. On ne doit pas faire appel au règlement pédagogique particulier de chacune des institutions pour imposer aux étudiants des conditions supplémentaires d'admission;

- Au niveau de la phase I

  . Il faut faire ressortir nettement que la phase I en est une de propédeutique qui vient parfaire les connaissances de l'étudiant soit sur le plan pratique ou soit sur celui de la formation académique;

  . Il faut songer à diminuer la durée maximale de la phase I. Cette remarque va de pair avec celle proposant le resserrement des conditions d'admission;

- Il faut élaborer, au niveau de la phase I, des activités qui tiendront compte d'une part de l'expérience pratique des candidats et d'autre part des activités reliées à la formation académique ou de recherche des étudiants;

- Le séminaire conjoint sur "la méthodologie de la recherche" devrait être offert au niveau de la phase I;

- Aucun crédit ne devrait être rattaché aux activités suivies par les étudiants au niveau de la phase I;

- Il serait intéressant que l'on songe à mettre sur pied des activités, autres que des séminaires portant sur la méthodologie de la recherche, en vue d'initier ou de parfaire les aptitudes des étudiants à mener des activités de recherche;

- Il est essentiel que les sept comités de section se réunissent périodiquement afin de s'entendre et de modifier, si nécessaire, le contenu des connaissances reliées aux sept domaines de la phase I;

- Au niveau de la phase II

  - Il faudrait que le nombre de crédits rattachés aux activités suivies au niveau de la phase II correspondent aux efforts fournis par l'étudiant au cours de cette phase;

  - Les quatre institutions devraient accorder le même nombre de crédits pour les activités de la phase II;

  - Les comités de surveillance doivent assurer un encadrement encore plus suivi des étudiants;

  - Le séminaire conjoint sur la méthodologie de la recherche devrait être suivi au niveau de la phase I;

- Au niveau de la phase III

  . Il serait pertinent que le nombre de crédits attribués à la thèse soit identique d'une université à l'autre;

- Au niveau de la recherche

  . Il serait important que l'on identifie à l'intérieur du budget consacré au programme une rubrique "développement de la recherche" et qu'on lui attribue les fonds nécessaires;

- Au niveau des ressources humaines

  . Il faudrait que le Comité conjoint du programme identifie chaque année le nombre, l'appartenance institutionnelle, et le nom des professeurs habilités à oeuvrer dans le programme de doctorat en administration;

- Au niveau de l'information à fournir aux étudiants

  . Il faudrait songer à mettre sur pied un système permanent d'informations qui renseignent les étudiants sur toutes les activités concernant le programme;

  . Il faudrait informer rapidement les étudiants de leur résultat d'examens et leur fournir des indications précises quant à la qualité et à l'orientation de leurs travaux;

- Au niveau de la participation des étudiants

  . Il faudrait soit modifier la composition actuelle des divers comités du programme ou créer un autre comité afin que la représentativité des étudiants soit assurée;

- Au niveau des ressources matérielles

  . Il serait opportun que chacune des institutions participantes au programme assurent aux étudiants les espaces et les facilités nécessaires pour accomplir leurs travaux de recherche.

6. CONSIDERATIONS PARTICULIERES

En terminant ce rapport, le comité visiteur tient à faire état de quelques remarques particulières qui permettront, l'espère-t-il de clarifier les commentaires figurant au chapitre 4 et les modifications proposées au chapitre précédent.

Il faut rappeler que le comité visiteur avait pour mandat général l'évaluation du fonctionnement conjoint du programme ainsi que celle de la qualité du programme de doctorat conjoint en administration.

Au plan du fonctionnement conjoint, le comité visiteur estime avoir examiné cette question d'assez près et proposer les modifications nécessaires à l'amélioration de ce fonctionnement tant au niveau des structures administratives qu'à celui de l'encadrement des étudiants. Pour ce qui est des coûts supplémentaires attribuables au fonctionnement d'un programme conjoint, le comité visiteur ne possédait pas les informations pertinentes pour juger de cette question.

En ce qui concerne la qualité du programme, le comité visiteur ne possédait ni toutes les informations pertinentes ni le temps nécessaire pour traiter de cet aspect en profondeur. Cependant, comme la qualité du programme est, dans le cas présent, en étroite relation avec le fonctionnement conjoint, le comité visiteur a tout de même abordé l'aspect qualité lorsqu'il a formulé des commentaires sur les objectifs, les conditions d'admission, le cheminement et l'encadrement de l'étudiant ainsi que sur les structures administratives existantes.

Dans l'ensemble, le comité visiteur juge que le programme de doctorat conjoint en administration offert dans la région montréalaise est un programme de qualité. Comme on a pu le constater cependant, des

modifications sont nécessaires afin de maintenir et d'augmenter la qualité du programme.

Une dernière remarque que tient à exprimer le comité visiteur a trait au "leadership" que doit exercer le directeur du programme conjoint en administration. Cette personne doit à la fois posséder une compétence reconnue et des aptitudes naturelles à la communication. Cette personne est à la limite la cheville autour de laquelle doit se concrétiser le caractère conjoint du programme.